



## İLKOKUL VE ORTAOKULDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

### A FIELD STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND ORGANIZATIONAL SUPPORT LEVEL IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS

Yaşar DİLBER

Gürsu BİLSEM

[yasardilber80@gmail.com](mailto:yasardilber80@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-7994-2786](https://orcid.org/0000-0001-7994-2786)

Halime GÜNGÖR

Osmangazi RAM,

[gungor.halime@gmail.com](mailto:gungor.halime@gmail.com)

ORCID: [0000-0002-3283-1250](https://orcid.org/0000-0002-3283-1250)

İlkay GÜNER EŞERLER

Osmangazi Sadi Etkeser İlkokulu

[ilkay.eserler@gmail.com](mailto:ilkay.eserler@gmail.com)

ORCID: [0000-0001-5092-4736](https://orcid.org/0000-0001-5092-4736)

#### ÖZ

##### Geliş Tarihi:

17.09.2023

##### Kabul Tarihi:

28.10.2023

##### Yayın Tarihi:

29.10.2023

##### Anahtar Kelimeler

Eğitim yöneticileri, öğretmenler, duyguyu yönetimi, duygusal emek, örgütsel destek

##### Keywords

Educational administrators, teachers, management of emotions, emotional labor, organizational support

Bu çalışmada Bursa ili kamu ilkököl ve ortaokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde, nicel araştırma deseninde, betimsel bir çalışmadır. Örneklem seçiminde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden basit rasgele örnekleme yöntemi ve katılımda gönüllülük esas alınmış, çalışmaya Bursa'da görev yapan 405 öğretmen ve yönetici katılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmış, gerekli kullanım izinleri, uygulama izinleri ve etik kurul onayı alınmıştır. Çalışmada öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek düzeylerinin cinsiyete, görev yapılan okul türüne, göreve, mesleki kıdeme ve eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı ancak alınan ödül sayısına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek düzeylerinin göreve ve alınan ödül sayısına göre anlamlı olarak farklılaştığı ancak cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmen ve yöneticilerin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranışlar ile ilgili davranışlarının yordanmasında örgütsel destek, öğretimsel destek, yönetsel desteğin düşük düzey bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt yöneticilerinin duygusal emek konusunda farkındalıklarının artırılması ve örgütsel destek mekanizmalarının etkili kullanımına yönelik çalışmalar yapılması önerilmiştir.

#### ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the emotional labor and organizational support levels of teachers and administrators working in public primary and secondary schools in Bursa. The research is a descriptive research in the survey model, quantitative research design. Simple random sampling method and voluntariness were taken as basis in the selection of the sample, and 405 teachers and administrators working in Bursa participated in the research. Personal Information Form, Emotional Labor Scale and Perceived Organizational Support Scale were used as data collection tools in the study, and necessary permissions for use, application permissions and ethics committee approval were obtained. In the study, it was observed that the emotional labor levels of teachers and administrators differed significantly according to gender, type of school, task, professional seniority and education level, but didn't differ according to the number of awards received. It was observed that the organizational support levels of teachers and administrators differed significantly according to the task and the number of awards received, but didn't differ according to gender, school type, professional seniority and educational status. It was concluded that organizational support, instructional support and managerial support had a low level effect on the prediction of teachers' and administrators' behaviors related to superficial role playing, deep role playing and natural behaviors. It was suggested that organizational managers should increase their awareness of emotional labor and work towards the effective use of organizational support mechanisms.

**Atıf/Cite as:** Dilber, Y., Güngör, H., & Güner-Eşerler, İ. (2023). İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinde duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir saha araştırması. *Kapadokya Eğitim Dergisi, Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılı Özel Sayısı*, 40-58.

## Giriş

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini, örgütü nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını anlamak, son yıllarda örgütsel davranış üzerine araştırma yapanlar için dikkatleri üzerine çeken bir çalışma alanı haline gelmiştir. İnsan davranışının altında yatan temel nedenleri anlamaya odaklanan örgütsel davranış araştırmacıları çalışma alanlarını her gün daha da genişleterek sağlıklı bir örgütsel yapı, çalışanların motivasyonu ve verimini artırmak ve çıktılarının niteliğini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu bağlamda bireysel ve örgütsel davranış özellikle son yüzyılda araştırmaların temel konuları arasında yer almaya başlamıştır.

Örgütsel davranış, örgüt içerisinde yer alan her kademedeki personelin davranışlarının incelenmesi ve verilecek olası tepkilerin öngörülmesidir. Örgütsel davranışın odak noktasını ise çalışanların işyerinde birbirleri ile olan etkileşimleri ve davranışları oluşturmaktadır (Örücü, Hasırcı ve Öziş, 2022). Örgütsel davranış Paksoy ve Özbezek (2020) tarafından örgüt çalışanlarının davranışına etki eden birçok faktörün anlaşılması ve tahmin edilebilir olmasına yardımcı olan kılavuz olarak değerlendirilmiş, çalışanlar arasında örgütsel hedeflere ulaşmak için nasıl davranacaklarına ve birlikte nasıl çalışacaklarına rehberlik etmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel davranışın anlaşılabilmesi, çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını doğru anlamak ve yorumlamakla mümkündür.

Çalışanların mutluluğu ve motivasyonu, iş performansları, örgütsel gelişmenin, esnekliğin, verimliliğin ve örgütsel değişime karşı uyumun önemli belirleyicilerindedir (Alparslan, 2016). İçinde bulunduğumuz değişim hızının arttığı ve değişimi yönetmenin zorlaştığı bu çağda, örgütler çetin rekabet ortamında ayakta kalabilmek için inanılmaz mücadeleler vermektedirler. Bu zorlu rekabet koşullarında örgütsel davranışa gereken önemi göstermeyen, örgütsel davranışın çeşitli öncüllerini anlama çabasında olmayan örgütlerin ömürlerini uzatma şansı başka bir deyişle yarına kalma olasılığı ise her geçen gün azalmaktadır. Örgütler, çalışanlar arasındaki olumlu iletişim ve oluşturulan olumlu örgüt iklimi ile birlikte motive edilmiş personel aracılığıyla yüksek performans gösterebilmektedirler. Günümüz örgütlerinin en temel problemi etkinlik ve verimliliğin artırılmasıyla insan kaynağının iyi yönetilebilmesi, çalışanların bilgi, beceri ve donanımının yükseltilebilmesidir (Tunçer, 2013). Boz (2021)'a göre çalışanlar, örgütsel yapı ve işleyişin nesnesiyken öznesi olmuş, bu süreçte çalışanların duygularının da önemi daha iyi anlaşılmalıdır.

Örgütlerin insan kaynağını iyi yönetebilmesi öncelikle çalışanların birer makine olmadığı düşüncesinden hareketle onların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasına, temel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanların mutluluğunun ve iyi olma halinin de dikkate alınarak motivasyonunun sağlanmasına, örgütün çalışana sağladığı destek ile aidiyetinin gelişmesine böylelikle örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak enstrümanlara sahip olmasına ve bu enstrümanları etkili bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Örgüt aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının niteliksel ve iş odaklı olarak artırılmasının dışında onlara rahat hareket edebilecekleri sosyo-psikolojik ortamı yaratarak da destek vermelidir (Eş, Mutlu, Zholdybekova ve Akçakale, 2023).

Hochschild (2012: s.9), bireylerin artık bir makineyle etkileşim kurmak yerine diğer bireylerle konuşması ve etkileşim halinde olmasının post-endüstriyel toplumların bir gerçeği olduğunu ifade etmektedir. Etkili örgütlerin özellikleri incelendiğinde iletişim ve etkileşimin önemli bir yer tuttuğu gözlenmektedir (Terzi, 2005: s.281). Etkileşim ve iletişimin olduğu her yerde duyguların da bunlara eşlik etmesi kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan etkileşim ve iletişimleriyle meydana gelen davranış örüntüleri, duyguların etkisi altında şekillenmektedir. İnsan yaşamının ayrılmaz bir parçası olan duyguların örgütlerin de başarılarında dikkate değer bir paya sahip olduğu ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir enstrüman haline geldiği görülmektedir (Usta ve Akova, 2015: s.35). Diğer taraftan işveren tarafından duygularına değer verildiğini ve önemsendiğini hisseden çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu, bu durumun yaşam kalitelerinin artmasına katkı sağladığı, duygularına değer verilmemesinde ise iş memnuniyetlerinin daha düşük olduğu bilinmektedir (Doğan ve Özer, 2021; Ramachandran, Sudish ve Bansal, 2023). Duygu yönetiminin örgüt, yönetim ve çalışan açısından önemli faydalarının bulunduğu bu bağlamda örgütlerin duygu yönetimi için geçmişe nispeten daha fazla kaynak ayırıp çaba sarf etmeleri gerektiği söylenebilir.

Bu araştırma ile ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Literatür incelendiğinde, her iki kavramın da genelde hizmet sektöründe çalışıldığı, eğitim sektöründe ise görece daha az çalışıldığı görülmüştür.

Eğitim örgütlerinde ilkokul ve ortaokulda öğretmen ve yöneticiler üzerine sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılması bu çalışmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır.

## Duygusal Emek

Duygusal emek, hizmet alanlarla birebir iletişim ve etkileşim içerisinde yer alan çalışanların duygusal tepkilerini örgüt adına kabul edilebilir duruma getirme ve duygularını örgütün amaçları doğrultusunda gösterebilmek için harcanan çaba olarak tanımlanmaktadır (Köse, Oral ve TÜresin, 2011). Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, hizmet alımı esnasında çalışanların örgütsel olarak istenen duyguları yansıtma eylemi olarak tanımlamış ve çalışanların hizmet alanlar için yarattığı imajın ve çalışanlar ile hizmet alanlar arasındaki etkileşimin kalitesinin giderek artan bir şekilde yönetimin kontrolü altına girdiğini, çalışanların duygularının örgüt tarafından belirlenen ve arzulanır şekilde sunulmasının örgütler için önemli hale geldiğini belirtmişlerdir. Duygusal emek Kaur ve Luxmi (2013) tarafından uygun duyguları sergilemeye yönelik davranışın kontrolü şeklinde açıklanmıştır. En temel anlamıyla duygusal emek kavramının kişiler arası etkileşimde örgütün gerekli gördüğü duyguların ifade edilmesi ve çalışanların zaman içerisinde kendilerinden beklenen duyguları göstermek için sergilediği tüm çabaların ifadesi olarak kullanıldığı görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Taşdemir, Çekmecelioglu-Gündüz ve Yıkılmaz, 2019; Usta ve Akova, 2015: s.36).

Mann (1997) tarafından duyguların ve ifadelerin çalışanlar açısından resmi ya da gayri resmi yollarla kontrol edilmesi veya yönetilmesi, bazı duyguların ifade edilmesine izin verilirken bazı duyguların bastırılması, çalışanlardan çoğu zaman içsel olarak çatışma yaşasalar bile örgütün çıkarları ve beklentileri doğrultusunda gerçek duygularını ifade etmeyip sahte duyguları ifade etmesine neden olduğunda gösterilen çalışma ve çaba duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca birey ve örgütler için duygusal emeğin olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçlarda doğurabileceği vurgulanırken, aynı zamanda duygusal emeğin örgüt-hizmet alan ve çalışan arasındaki etkileşimlerle sınırlı kalmayıp tüm örgütsel ilişkilerde giderek yaygınlaştığı da ifade edilmektedir (Grandey, 2000). Duygusal emeğin olumsuz etkilerine bakıldığında, birey üzerinde stres yaratarak tükenmişlik, fiziksel çöküş, geri çekilme ve olumsuz iş tutumları gibi durumlara neden olabileceği gibi (Hochschild 2012: s. 187-202; Grandey, 2000; Zapf, 2002) görev etkinliğini ve kendini ifade etmeyi kolaylaştırmasının yanında hizmet alanların beklentilerinin karşılanamamasının duygusal uyumsuzluğa yol açabileceği, bireyin gerçek benlik algısına zarar vererek ve kendine yabancılaşmayı tetikleyebileceği (Ashforth ve Humphrey, 1993) söylenebilir.

Örgütlerde, bir taraftan çalışanların örgütün başarısına katkı sağlaması beklenirken, diğer yandan da başarıya giden yol müşteri memnuniyetinden geçtiğinden dolayı müşterileri memnun etmek için çalışanların duygularının etkin bir şekilde yönetilmesi istenmektedir. Duygusal emek çalışanların duygularının yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak alındığında, temelde duygu yönetimi ile benzerlik gösterdiği (Boz, 2021) söylenebilir. Duygularını yönetebilen bireyler hem içinde bulunduğu toplumla hem de bağlı olduğu örgütle daha uyumlu hale gelmektedir. Duyguların yönetilebilmesi için öncelikle bireyin kendi duygularının farkında olması gerekmektedir. Duygu yönetimi aşamaları Erkol (2022: s.32) tarafından bireyin duygularının farkında olması, bu duyguları bilişsel anlamda değerlendirmesi ve davranışa dönüştürmesi şeklinde üç aşamada özetlenmiştir.

Örgütte istenilen örgüt yapısının oluşturulması ve bunun güçlendirilmesi çalışanların duygularını kontrol etme zorunluluğunu gerekli kılmaktadır (Tekin, 2021: s.36). Örgüt açısından çalışanların duygularını etkili şekilde yönetmesinin müşterilerin hizmet kalitesi algısını belirlemede önemli bir yerinin olduğu bilinmektedir (Boz, 2021; Mishra, 2006; Naqvi, 2012). Teşekkür etme veya gülümseme gibi basit bir eylemin hizmet sektöründe çalışanlar için için önemli bir parçasını oluşturduğu, bireyin, inansa da inanmasa da gülümsemesinin çoğu zaman gerekli olduğu (Hochschild, 2012, s.203; Soares, 2003) ifade edilmektedir. Aslan ve Mert (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışanların birebir kurdukları iletişimde müşterilerine davranışları aracılığıyla belirli duyguları yansıtığı, yansıtılan bu duyguların negatif veya pozitif olmasının doğrudan müşterinin çalışan ya da örgüt üzerinde belirli bir izlenim edinilmesine neden olduğu, müşteri üzerinde negatif bir etki bırakmak istemeyen örgütlerin çalışanların davranışlarını kontrol etmeye ve örgütün önceden çerçevesini çizdikleri kurallara göre davranış sergilenmesi beklentisi içerisinde oldukları belirtilmiştir.

Hochschild (2012: s.147-148) tarafından meslekler, duygusal emeğin kullanılacağı ve kullanılmayacağı meslekler şeklinde ikiye ayrılmış, duygusal emeğin kullanılacağı mesleklerin müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşim

kurulan, çalışanların müşterilerin duygularını ön planda tutacağı ve çalışanların müşterilerle etkileşiminde örgüt yönetiminin kontrolünün olduğu meslekler için geçerli olduğundan söz edilmiştir. Bu bağlamda özellikle öğretmenliğin duygusal emeğin fazlasıyla görüldüğü mesleklerden biri olduğu söylenebilir (Naqvi, 2012; Polatkan, 2016; Thomas, 2022; Tsang, 2011). Duygusal emek verilen tanımlardan çok daha fazlası olup süreklilik arz eden dinamik bir olgudur (Güngör, 2009). Diğer taraftan yapılan bazı araştırmalarda ise duygusal emek ile iş performansı, işe yabancılaşma, öz-yeterlilik ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aslan, 2023; Aslan ve Mert, 2019; Bağcı ve Bursalı, 2015; Barıdam ve Oburu, 2020; Boz, 2021; Demirel, 2022; Taşdemir, Çekmecelioğlu-Gündüz ve Yıkılmaz, 2019). Kaymakçı ve Aybar (2023), yüksek öz-yeterliliğin psikolojik kırılma azaltmada etkili bir özellik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Zapf (2002) tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal emeğin üç temel özelliğinden söz edilmiş, duygusal emeğin çalışanların müşteri ile yüz yüze etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı, sergilenmesinin amacının müşterilerin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemek olduğu, duyguların sergilenmesinin belirli kurallar çerçevesinde ve bir dizi basamağı takip ettiği ifade edilmiştir.

Literatürde duygusal emeğin genellikle üç boyutundan bahsedilmekle beraber bu boyutların yüzeysel rol yapma davranışı, derinden rol yapma davranışı ve samimi (doğal) davranışlar olduğu ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, Aslan, 2023: s.56; Hochschild, 2012: s.33; Özyılmaz-Misican ve Türkoğlu, 2019; Usta ve Akova, 2015). Yüzeysel davranış, beden dili, yüz ifadesi, sesler, ses tonu gibi sözel veya sözel olmayan ipuçlarının dikkatli sunumuyla gerçekleştirilen, normalde hissedilmeyen duyguların simüle (benzetim) edilmesini içermekte olup, çalışanın gerçek duygularını kontrol ederek bilinçli ve dikkatli bir şekilde rol yapma davranışı olarak tanımlanabilir. Temel amaç, örgütün çalışandan beklediği olumlu duygu, tutum ve davranışların sergilenmesidir. Yüzeysel rol yapma davranışı hissedilen duygu ile gösterilen duygunun birbirinden farklı olması ve müşteriye öylece yansıtılmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Aslan, 2023: s.56; Hochschild, 2012: s.33; Yang ve Chen, 2021). Kaya ve Özhan (2012) tarafından yüzeysel davranış, çalışanın kendisinden beklenen davranışı bir zorunluluk olarak görüp isteksizce hareket etmesi olarak değerlendirilmektedir. Derinden rol yapma davranışı ise Hochschild (2012: s.38) tarafından çalışanın işi gereği sergilemesi beklenen duygu ve davranışları kendi içinde hissetmeye çalışması, diğer bir anlamda duygularını yönetmeye çalışması olarak tanımlanmaktadır. Derinden rol yapma davranışı Aslan (2023) tarafından çalışanın kendisinden beklenen davranışı bir zorunluluk olarak görmesi ve bu duyguları gerçek anlamda hissetmek için büyük gayret göstermesi şeklinde tanımlanmıştır. Samimi (doğal) davranış boyutu ise çalışanın gerçekten hissettiği duyguyu yansıtması veya dışavurumu olarak değerlendirilmektedir (Usta ve Akova, 2015). Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından çalışanların kendilerinden beklenen duygu ve davranışların ortaya çıkması için çoğunlukla çaba sarf etmedikleri, bazı durumlarda çalışanın duygu ve davranışları ile gerçekte hissettiği duygu ve davranışların aynı olabileceği ifade edilmiştir. Özetle, çalışanın gerçekten hissettiği duygu ve davranışlarını hiçbir role bürünmeden, kendini zorlamadan ve içinden geldiği gibi yansıtması samimi davranış olarak adlandırılmaktadır.

## Örgütsel Destek

İnsanlar genellikle sosyal hayatta veya iş hayatında kendileri destekleyen insanların arasında hem kendilerini iyi hissederler hem de daha rahat davranışlar sergilerler. İnsan sosyal bir varlık olarak takdir edilmek, saygı görmek, desteklenmek, güvende hissetmek, bir gruba ait olmak gibi duygusal ihtiyaçlara sahiptir ve bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla çeşitli davranışlar sergilemektedir. İnsanların bu ihtiyaçlarını karşıladığı ve desteklendiği ortamlardan bir tanesi ise iş ortamı, çalışma hayatıdır. Destek, iş dünyası için de son derece önemli kavramlardan biridir. Örgütsel destek en yakın anlamıyla çalışanın çalıştığı örgüte yönelik beslediği desteklenme algısıdır ki algılanan örgütsel destek incelenirken algıya bağlı olarak kişisel ve öznel yanı sıra sürekli göz önünde bulundurulmalıdır (İpçioğlu ve Bayram, 2022). Özdevecioğlu'na (2003) göre algılanan örgütsel destek, örgüt içinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, arkalarında örgütün güç ve desteğinin olduğunun farkında olmalarıdır. Örgütsel destek bağlamında çalıştığı örgütte saygı gören, fikirlerine önem verilen, bireysel farklılıklara saygıyla yaklaşılacak ve örgüt içerisindeki adalete inanan çalışanlar geliştirdikleri olumlu yargılarla ruhsal açıdan kendilerini daha iyi hissederken daha verimli çalıştıkları ve örgüte karşı aidiyetlerinin de arttığı söylenebilir (Ötken, 2015; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Turunç ve Çelik, 2010; Yuvka ve Gül, 2022).

Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını ve örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik daha fazla çabanın ödüllendirileceği beklentisini artırdığı varsayılmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve



Sowa, 1986). Mohamed ve Ali (2015) tarafından yapılan çalışmada yüksek düzeyde örgütsel desteğe sahip olan çalışanların, örgütlerinin kendi iyiliğini düşüneceklerine, örgüte katkılarında dolayı takdir edileceklerine ve sorun çıktığında onlara yardım edileceğine inandıklarını bulgulanmıştır. Üren ve Çorbacıoğlu (2012) ile Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan çalışmalarda ise örgütleri tarafından yüksek destek algısına sahip çalışanların işe ve örgüte bağlılıklarında artma, rol içi ve rol dışı performansta yükselme, işe geç kalma, işten ayrılma, iş yavaşlatma gibi olumsuz tutum ve davranışlarda azalma, yüksek iş tatmini, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklarda ya da iş stresinde azalma, role bağlılık gibi örgüt ve çalışanlar açısından faydalı sonuçların gözlemlendiği ifade edilmiştir. Algılanan örgütsel destek, karşılıklılık ilkesi gereği, çalışanların örgütün yararına olacak tutum ve davranışları sergileme zorunluluğu hissetmelerine neden olmaktadır (Afzali, Motahari ve Hatami-Shirkouhi, 2014; Hinschberger, 2009).

Eğitim örgütleri amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları açısından diğer örgütlerden belirgin şekilde ayrılmaktadır (Derinbay, 2011). Özellikle duyguların yoğun yaşandığı örgütler olan eğitim kurumlarında öğretmenlerin istek ve beklentilerini karşılayacak, algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel bağlılıklarını ve aidiyetlerini güçlendirecek girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel desteğin en önemli unsurlarından olan çalışanların düşüncelerine değer verilmesi, huzurlu ve rahat çalışma ortamı sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, şikayetlerin dinlenmesi ve çözüm bulmaya çalışılması, çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenilmesi, başarıların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi eğitim yöneticileri için de sergilenmesi gereken davranışlar arasındadır.

Eğitim örgütleri açısından örgütsel desteğin öğretimsel destek, yönetsel destek ve adalet olarak üç alt boyutu sıralanmıştır. Öğretimsel destek öğretmenlerin öğretim süreçlerine ilişkin mesleki gelişim, kaynak ve materyal gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını, yönetsel destek öğretmenlerin duygusal, bilgisel ve maddi olarak taleplerinin dikkate alınmasını, adalet okul yönetiminin çalışanlara yönelik adil davranmasını içermektedir (Derinbay, 2011). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticiler için örgütsel desteği tüm çalışanlar arasında ve bütün paydaşlara yönelik yaygınlaştırma çabası ile bunu kurumun bir kültürü haline getirme sorumluluğunu derinden hissetmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel destek, çalışanların kendilerini örgütün dikkate değer bir parçası olarak görmesinin yanında örgütle psikolojik veya duygusal bağın kurulmasında ve aidiyetin oluşmasında önemli paya sahiptir.

Bu çalışmada Bursa ili kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın problem ve alt problemleri şöyle sıralanabilir. Bursa ilinde kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri nasıldır? Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? Öğretmenler ve okul yöneticilerinde duygusal emek ve örgütsel destek arasında istatistiksel olarak nasıl bir ilişki vardır?

## Yöntem

Araştırma tarama modelinde, nicel araştırma deseninde, betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2022-2023 istatistiklerine göre Bursa ilinde resmi okullarda görev yapan 41.638 öğretmen ve 2997 yönetici oluşturmaktadır. Kuramsal Örneklem Büyüklükleri Tablosu'na göre evren büyüklüğü 50.000 olduğunda, örneklem büyüklüğünün .05 örnekleme hatası ile en az 381 olması önerilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Örneklem seçiminde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden basit rasgele örnekleme yöntemi ve katılımcılar için gönüllülük esas alınmış, araştırmaya Bursa'da görev yapan 405 öğretmen ve yönetici katılmıştır. Katılımcı özellikleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	250	61,7	61,7	61,7
	Erkek	155	38,3	38,3	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Okul Türü	İlkokul	231	57,0	57,0	57,0
	Ortaokul	174	43,0	43,0	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Görev	Müdür	23	5,7	5,7	5,7

	M. Yard.	46	11,4	11,4	17,0
	Öğrt.	336	83,0	83,0	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Eğitim durumu	Lisans	351	86,7	86,7	86,7
	Y. Lisans E.Y.	17	4,2	4,2	90,9
	Y. Lisans Diğer	34	8,4	8,4	99,3
	Doktora	3	,7	,7	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Mesleki Kıdem	1-5	34	8,4	8,4	8,4
	6-10	95	23,5	23,5	31,9
	11-15	91	22,5	22,5	54,3
	16-20	74	18,3	18,3	72,6
	21-25	55	13,6	13,6	86,2
	26 ve üstü	56	13,8	13,8	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
	Ödül Sayısı	0	219	54,1	54,1
1-3		85	21,0	21,0	75,1
4-6		19	4,7	4,7	79,8
7-10		10	2,5	2,5	82,2
10 ve üstü		72	17,8	17,8	100,0
Toplam		405	100,0	100,0	

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından düzenlenen Kişisel Bilgi Formu, Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından geliştirilen Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Emek Ölçeği ile Derinbay (2011)'in geliştirdiği Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılmış, ilgili ölçeklerin kullanım ve uygulama izinleri ile birlikte etik kurul onayı alınmıştır.

Duygusal Emek Ölçeği 3 faktör ve 13 maddeden oluşan 5li likert tipi bir ölçektir. Yüzeysel rol yapma alt boyutuna “Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.” maddesi, derinden rol yapma alt boyutuna “Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.” maddesi, doğal davranışlar alt boyutuna “Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.” Maddesi örnek verilebilir. Ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısı .80 olarak (Basım ve Beğenirbaş, 2012), bu araştırmada ise .80 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin 3 boyutlu yapısı elde edilmiş ve bu üç faktörün ölçeğin varyansının %68.09'unu açıkladığı ve maddeler için tanımlanan varyansların .718 ile .842 arasında değiştiği görülmüştür. Modelin uyum indeksleri incelenmiş ve ki-kare değerinin ( $X^2=267.276$ ,  $sd=78$ ,  $p=.00$ ,  $X^2/sd=3.43$ ) anlamlı olduğu görülmüştür.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği 3 faktör ve 29 maddeden oluşan 5li likert tipi bir ölçektir. Öğretimsel destek alt boyutuna “İşimi etkileyen kararları kendim alabilirim.” maddesi, yönetsel destek alt boyutuna “Okul yönetimi, çevrenin/velilerin haksız talepleri karşısında beni savunur.” maddesi, adalet alt boyutuna “Okulun kaynaklarından herkes eşit düzeyde faydalanır.” maddesi örnek verilebilir. Ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısı .96 olarak (Derinbay, 2011), bu araştırmada ise .94 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin 3 boyutlu yapısı elde edilmiş ve bu üç faktörün ölçeğin varyansının %69.03'ünü açıkladığı ve maddeler için tanımlanan varyansların .496 ile .803 arasında değiştiği görülmüştür. Modelin uyum indeksleri incelenmiş ve ki-kare değerinin ( $X^2=1397.130$ ,  $sd=406$ ,  $p=.00$ ,  $X^2/sd=3.41$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Kişisel bilgi formunda bağımsız değişken olarak görev, okul türü, mesleki kıdem, eğitim durumu, ödül sayısı ve cinsiyet değişkenleri dikkate alınmıştır.

Araştırma verileri araştırmacılar tarafından toplanmış, analizi için SPSS 23 programı kullanılmıştır. Kolmogorov Simirnov Testi sonucunda  $p = .200$  ( $p > .005$ ), çarpıklık değerinin  $-.699$  basıklık değerinin  $.416$  olduğu, %1 güven aralığında beklenen aralıkta bulunduğu görülmüştür. Araştırma verileri normal dağılıma sahip olduğu için analizlerde parametrik test istatistiği kullanılmıştır.

Duygusal Emek Ölçeği ve Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği 5'li likert derecelendirme ile ölçeklenmekte olup Duygusal Emek Ölçeği'nden en az 13 en çok 65 puan, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nden en az 29 en fazla

145 puan alınabilmekte ve ölçekten alınan puanın artması duygusal emeğin ve algılanan örgütsel desteğin fazla olması anlamına gelmektedir. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde esas alınan aritmetik ortalama aralıkları; Duygusal Emek Ölçeği için; 1.00-1.80; “Hiçbir zaman”, 1.81-2.60; “Çok nadir”, 2.61-3.40; “Bazen”, 3.41-4.20; “Çoğu zaman” ve 4.21-5.00; “Her zaman” şeklindedir. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği için; 1.00-1.80 “Kesinlikle katılmıyorum”, 1.81-2.60; “Katılmıyorum”, 2.61-3.40; “Kısmen katılıyorum”, 3.41- 4.20; “Katılıyorum” ve 4.21-5.00; “Tamamen katılıyorum” şeklindedir. 5li Likert ölçeğine göre değerlendirme aralıklarına göre bulgular 1.00-1.80; “düşük düzey”, 1.81-2.60; “kısmen düşük”, 2.61-3.40; “orta düzey”, 3.41-4.20; “kısmen yüksek” ve 4.21-5.00; “yüksek düzey” şeklinde yorumlanmıştır.

## Bulgular

Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Destek Düzeyleri

Değişkenler	n	X	ss	En Düşük	En Yüksek	Düzye
Duygusal Emek	405	3.15	7.60	24	65	Orta
1. Yüzeysel Rol Yapma	405	2.51	5.65	6	30	Kısmen düşük
2. <u>Derinden</u> Rol Yapma	405	3.32	3.87	4	20	Kısmen yüksek
3. Doğal Davranışlar	405	4.19	1.69	6	15	Kısmen yüksek
Örgütsel Destek	405	3.47	18.89	40	142	Kısmen yüksek
1. <u>Öğretimsel</u> Destek	405	3.51	5.52	13	44	Kısmen yüksek
2. <u>Yönetmel</u> Destek	405	3.57	7.63	9	45	Kısmen yüksek
3. <u>Adalet</u>	405	3.35	6.55	17	54	Orta

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeylerine yönelik bulgular incelendiğinde duygusal emek düzeylerinin orta düzey olduğu, ortalama değerinin  $X=3.15$  olarak gerçekleştiği, örgütsel destek düzeylerinin ise kısmen yüksek olduğu, ortalama değerinin  $X=3.47$  olarak gerçekleştiği görülmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin düzeylerinin cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Düzeylerinin Cinsiyete göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	X	ss	sd	t	p
Duygusal Emek	K.	250	3.04	7.87	403	-5,212	,003*
	E.	155	3.34	6.46			
1. Yüzeysel Rol Yapma	K.	250	2.36	5.80	403	-4,301	,026*
	E.	155	2.76	5.07			
2. <u>Derinden</u> Rol Yapma	K.	250	3.15	4.07	403	-4,850	,001*
	E.	155	3.61	3.21			
3. Doğal Davranışlar	K.	250	4.24	1.67	403	2,171	,546
	E.	155	4.12	1.70			
Örgütsel Destek	K.	250	3.44	19.19	403	-,987	,587
	E.	155	3.51	18.39			
1. <u>Öğretimsel</u> Destek	K.	250	3.49	5.66	403	-,631	,373
	E.	155	3.53	5.31			
2. <u>Yönetmel</u> Destek	K.	250	3.53	7.87	403	-1,164	,455
	E.	155	3.63	7.22			
3. <u>Adalet</u>	K.	250	3.32	6.52	403	-,961	,735
	E.	155	3.83	6.59			

\* $p < .05$

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek [ $t(403) = -5.212, p < .05$ ] düzeylerinin cinsiyete göre erkeklerin lehine ( $X=3.34$ ) istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı ve örgütsel destek [ $t$

(403)= -.987,  $p>.05$ ] düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunda [t (403)= -4.301,  $p<.05$ ] erkeklerin lehine ( $\bar{X}=2.76$ ), ve derinden rol yapma [t (403)= -4.850,  $p<.05$ ] alt boyutunda erkeklerin lehine ( $\bar{X}=3.61$ ) anlamlı farklılık olduğu ancak doğal davranışlar alt boyutunda cinsiyete göre [t (403)= 2.171,  $p>.05$ ] anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel desteğin öğretimsel destek [t (403)= -.631,  $p>.05$ ], yönetsel destek [t (403)= -1.164,  $p>.05$ ] ve adalet [t (403)= -.961,  $p>.05$ ] alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin düzeylerinin görev yapılan okul türüne göre t-testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türüne göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	O. Türü	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Duygusal Emek	İÖ	231	3.21	7.72	403	2.326	.153
	OO	174	3.07	7.34			
1. Yüzeysel Rol Yapma	İÖ	231	2.60	5.93	403	2.053	.015*
	OO	174	2.40	5.19			
2. Derinden Rol Yapma	İÖ	231	3.39	3.78	403	1.489	.280
	OO	174	3.24	3.97			
3. Doğal Davranışlar	İÖ	231	4.20	1.68	403	.168	.883
	OO	174	4.19	1.69			
Örgütsel Destek	İÖ	231	3.53	18.43	403	2.479	.503
	OO	174	3.37	19.22			
1. Öğretimsel Destek	İÖ	231	3.57	5.30	403	2.440	.321
	OO	174	3.42	5.74			
2. Yönetsel Destek	İÖ	231	3.65	7.44	403	2.207	.420
	OO	174	3.46	7.80			
3. Adalet	İÖ	231	3.41	6.48	403	2.516	.830
	OO	174	3.26	6.53			

\* $p<.05$

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek [t (403)= 2.326,  $p>.05$ ] ve örgütsel destek [t (403)= 2.479,  $p>.05$ ] düzeylerinin görev yapılan okul türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunda [t (403)= 2.053,  $p<.05$ ] ilkokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin lehine ( $\bar{X}=2.60$ ) anlamlı farklılık olduğu ancak derinden rol yapma [t (403)= 1.489,  $p>.05$ ] alt boyutunda ve doğal davranışlar alt boyutunda [t (403)=.168,  $p>.05$ ] görev yapılan okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşma olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel desteğin öğretimsel destek [t (403)= 2.440,  $p>.05$ ], yönetsel destek [t (403)= 2.207,  $p>.05$ ] ve adalet [t (403)= 2.516,  $p>.05$ ] alt boyutlarında görev yapılan okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin düzeylerinin göreve göre ANOVA sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Düzeylerinin Göreve göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın K.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Duygusal Emek	G.arası	473.165	2	236.583	4.161	.016*	M-My
	G. içi	22857.635	402	56.860			M-Ö
	Toplam	23330.800	404				
1. Yüzeysel Rol Yapma	G.arası	134.785	2	67.393	2,125	.121	-
	G. içi	12749.190	402	31.714			
	Toplam	12883.975	404				
2. Derinden Rol Yapma	G.arası	87.366	2	43.683	2.949	.054	-
	G. içi	5954.669	402	14.813			
	Toplam	6042.035	404				



3. Doğal Davranışlar	G.arası	3.121	2	1.561	,546	.580	-
	G. içi	1149.190	402	2.859			
	Toplam	1152.311	404				
Örgütsel Destek	G.arası	12884,117	2	6442.059	19.724	.000*	M-Ö
	G. içi	131294,860	402	326,604			My-Ö
	Toplam	144178,978	404				
1. Öğretimsel Destek	G.arası	955,556	2	477.778	16.874	.000*	M-Ö
	G. içi	11382,212	402	28.314			My-Ö
	Toplam	12337,768	404				
2. Yönetmel Destek	G.arası	2094,717	2	1047.358	19.655	.000*	M-Ö
	G. içi	21420,977	402	53.286			My-Ö
	Toplam	23515,694	404				
3. Adalet	G.arası	1359,374	2	679.687	17.118	.000*	M-Ö
	G. içi	15961,826	402	39.706			My-Ö
	Toplam	17321,200	404				

\*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek [F(2,402)=4.161, p<.05] düzeylerinin göreve göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı fakat yüzeysel rol yapma [F(2,402)=2.125, p>.05], derinden rol yapma [F(2,402)=2.949, p>.05] ve doğal davranışlar [F(2,402)=.546, p>.05] alt boyutlarında duygusal emek düzeylerinin göreve göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Farkın hangi grupların arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre müdürlerin duygusal emek düzeyinin ( $\bar{X}$ =3.49) müdür yardımcılarında ( $\bar{X}$ =3.09) ve öğretmenlerden ( $\bar{X}$ =3.15) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek [F(2,402)=19.724, p<.05], alt boyutları olan öğretimsel destek [F(2,402)=16.874, p<.05], yönetsel destek [F(2,402)=19.655, p<.05] ve adalet [F(2,402)=17.118, p<.05] düzeylerinin göreve göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Farkın hangi grupların arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre müdürlerin (sırasıyla  $\bar{X}$ =3.96,  $\bar{X}$ =3.92,  $\bar{X}$ =4.22,  $\bar{X}$ =3.79) ve müdür yardımcılarının (sırasıyla  $\bar{X}$ =3.88,  $\bar{X}$ =3.86,  $\bar{X}$ =4.08,  $\bar{X}$ =3.67) örgütsel destek, öğretimsel destek, yönetsel destek ve adalet düzeyinin öğretmenlerden (sırasıyla  $\bar{X}$ =3.38,  $\bar{X}$ =3.43,  $\bar{X}$ =3.46,  $\bar{X}$ =3.27) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin düzeylerinin mesleki kıdeme göre ANOVA sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Düzeylerinin Mesleki Kıdeme göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın K.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Duygusal Emek	G.arası	830.824	5	166.165	2.947	.013*	6-10/21-25
	G. içi	22499.976	399	56.391			6-10/26 ve üstü
	Toplam	23330.800	404				
1. Yüzeysel Rol Yapma	G.arası	331.620	5	66.324	2.108	.064	-
	G. içi	12552.356	399	31.460			
	Toplam	12883.975	404				
2. Derinden Rol Yapma	G.arası	114.266	5	22.853	1.538	.177	-
	G. içi	5927.769	399	14.857			
	Toplam	6042.035	404				
3. Doğal Davranışlar	G.arası	7.452	5	1.490	.519	.762	-
	G. içi	1144.859	399	2.869			
	Toplam	1152.311	404				
Örgütsel Destek	G.arası	1710,197	5	342,039	,958	,443	-
	G. içi	142468,781	399	357,065			
	Toplam	144178,978	404				
1. Öğretimsel Destek	G.arası	77,431	5	15,486	,504	,773	-
	G. içi	12260,337	399	30,728			

2. Yönetmel Destek	Toplam	12337,768	404				
	G.arası	356,520	5	71,304	1,228	,295	-
	G. içi	23159,174	399	58,043			
3. Adalet	Toplam	23515,694	404				
	G.arası	263,955	5	52,791	1,235	,292	-
	G. içi	17057,245	399	42,750			
	Toplam	17321,200	404				

\*p<.05

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek [F(5,399)=2.947, p<.05] düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ancak yüzeysel rol yapma [F(5,399)=2.108, p>.05], derinden rol yapma [F(5,399)=1.538, p>.05] ve doğal davranışlar [F(5,399)=.519, p>.05] alt boyutlarında duygusal emek düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Farkın hangi grupların arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre 21-25 yıl ( $\bar{X}$ =3.28) ve 26 yıl ve üstü ( $\bar{X}$ =3.29) mesleki kıdemi olan yönetici ve öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin 6-10 yıl mesleki kıdemi olan yönetici ve öğretmenlerden ( $\bar{X}$ =2.99) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek [F(5,399)=.958, p>.05], alt boyutları olan öğretimsel destek [F(5,399)=.504, p>.05], yönetmel destek [F(5,399)=1.228, p>.05] ve adalet [F(5,399)=1.235, p>.05] düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin düzeylerinin eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Düzeylerinin Eğitim Durumuna göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın K.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Duygusal Emek	G.arası	372.571	3	124.190	2.169	.091	
	G. içi	22958.229	401	57.252			
	Toplam	23330.800	404				
1. Yüzeysel Rol Yapma	G.arası	152.039	3	50.680	1.596	.190	-
	G. içi	12731.936	401	31.750			
	Toplam	12883.975	404				L-YLEY
2. Derinden Rol Yapma	G.arası	254.536	3	84.845	5.879	.001*	YLEY-YLD
	G. içi	5787.498	401	14.433			
	Toplam	6042.035	404				
3. Doğal Davranışlar	G.arası	23.267	3	7.756	2.755	.042	-
	G. içi	1129.044	401	2.816			
	Toplam	1152.311	404				
Örgütsel Destek	G.arası	869.365	3	289.788	.811	.488	-
	G. içi	143309.613	401	357.381			
	Toplam	144178.978	404				
1. Öğretimsel Destek	G.arası	51.760	3	17.253	.563	.640	-
	G. içi	12286.008	401	30.638			
	Toplam	12337.768	404				
2. Yönetmel Destek	G.arası	152.149	3	50.716	.870	.456	-
	G. içi	23363.544	401	58.263			
	Toplam	23515,694	404				
3. Adalet	G.arası	118.398	3	39.466	.920	.431	-
	G. içi	17202.802	401	42.900			
	Toplam	17321.200	404				

\*p<.05

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek [F(3,401)=2.169, p>.05] düzeylerinin, yüzeysel rol yapma [F(3,401)=1.596, p>.05] ve doğal davranışlar [F(3,401)=2.755, p>.05] alt boyutlarında duygusal emek düzeylerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmadığı

görülmektedir. Derinden rol yapma alt boyutunda duygusal emek düzeyinin  $[F(3,401)=5.879, p<.05]$  ise eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Farkın hangi grupların arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre lisans mezunu ( $\bar{X}=4.5$ ) ve diğer yüksek lisans programlarından mezun olan ( $\bar{X}=4.34$ ) yönetici ve öğretmenlerin derinden rol yapma boyutunda duygusal emek düzeyinin eğitim yönetimi yüksek lisansı olan yönetici ve öğretmenlerden ( $\bar{X}=3.20$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek  $[F(3,401)=.811, p>.05]$ , alt boyutları olan öğretimsel destek  $[F(3,401)=.563, p>.05]$ , yönetsel destek  $[F(3,401)=.870, p>.05]$  ve adalet  $[F(3,401)=.920, p>.05]$  düzeylerinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin düzeylerinin ödül sayısına göre ANOVA sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Düzeylerinin Ödül Sayısına göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyansın K.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Duygusal Emek	G.arası	453.075	4	113.269	1.980	.097	
	G. içi	22877.725	400	57.194			
	Toplam	23330.800	404				
1. Yüzeysel Rol Yapma	G.arası	153.233	4	38.308	1.204	.309	-
	G. içi	12730.743	400	31.827			
	Toplam	12883.975	404				
2. Derinden Rol Yapma	G.arası	32.782	4	8.195	.546	.702	
	G. içi	6009.253	400	15.023			
	Toplam	6042.035	404				
3. Doğal Davranışlar	G.arası	23.373	4	5.843	2.070	.084	-
	G. içi	1128.938	400	2.822			
	Toplam	1152.311	404				
Örgütsel Destek	G.arası	5065.179	4	1266.295	3.641	.006*	1-3/7-10
	G. içi	139113.798	400	347.784			Hiç/7-10
	Toplam	144178.978	404				
1. Öğretimsel Destek	G.arası	254.118	4	63.529	2.103	.080	-
	G. içi	12083.650	400	30.209			
	Toplam	12337.768	404				
2. Yönetsel Destek	G.arası	980.366	4	245.091	4.350	.002*	1-3/7-10
	G. içi	22535.328	400	56.338			Hiç/7-10
	Toplam	23515.694	404				
3. Adalet	G.arası	631.718	4	157.929	3.785	.005*	1-3/7-10
	G. içi	16689.482	400	41.724			Hiç/7-10
	Toplam	17321.200	404				

\* $p<.05$

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek  $[F(4,400)=1.980, p>.05]$  düzeylerinin, yüzeysel rol yapma  $[F(4,400)=1.204, p>.05]$ , derinden rol yapma  $[F(4,400)=.546, p>.05]$  ve doğal davranışlar  $[F(4,400)=2.070, p>.05]$  alt boyutlarında duygusal emek düzeylerinin alınan ödül sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek  $[F(4,400)=.811, p<.05]$ , alt boyutları olan yönetsel destek  $[F(4,400)=.870, p<.05]$  ve adalet  $[F(4,400)=.920, p<.05]$  düzeylerinin alınan ödül sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı fakat öğretimsel destek düzeyinde  $[F(4,400)=2.103, p>.05]$  anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Farkın hangi grupların arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe Testi'nin sonuçlarına göre 7-10 ödülü olan öğretmen ve yöneticilerin (sırasıyla  $\bar{X}=3.90, \bar{X}=4.19, \bar{X}=3.77$ ) 1-3 ödülü olan (sırasıyla  $\bar{X}=3.39, \bar{X}=3.46, \bar{X}=3.29$ ) ve hiç ödülü olmayan (sırasıyla  $\bar{X}=3.44, \bar{X}=3.58, \bar{X}=3.33$ ) öğretmen ve yöneticilere göre örgütsel destek, yönetsel destek, adalet düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel desteğe ilişkin Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Duygusal Emek ve Örgütsel Desteğe İlişkin Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Analizi Sonuçları

Değişkenler		Duygusal Emek	1. Yüzeysel Rol Yapma	2. Derinden Rol Yapma	3. Doğal Davranışlar
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	-,065	-,100*	-,025	,098*
	p	,190	,045	,610	,050
	N	405	405	405	405
1. Öğretimsel Destek	Pearson Correlation	-,064	-,113*	-,002	,094
	p	,200	,023	,971	,060
	N	405	405	405	405
2. Yönetimsel Destek	Pearson Correlation	-,075	-,112*	-,034	,114*
	p	,130	,024	,492	,022
	N	405	405	405	405
3. Adalet	Pearson Correlation	-,047	-,062	-,032	,069
	p	,349	,216	,520	,163
	N	405	405	405	405

$p < .05$

Tablo 9'a göre öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri arasında ( $r = -.065$ ,  $p > .05$ ) anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel destek ve yüzeysel rol yapma ( $r = -.100$ ,  $p < .05$ ), öğretimsel destek ve yüzeysel rol yapma ( $r = -.113$ ,  $p < .05$ ), yönetimsel destek ve yüzeysel rol yapma ( $r = -.112$ ,  $p < .05$ ) arasında negatif yönde düşük düzey bir ilişki olduğu, örgütsel destek ve doğal davranışlar ( $r = .098$ ,  $p < .05$ ), yönetimsel destek ve doğal davranışlar ( $r = .114$ ,  $p < .05$ ) arasında pozitif yönde düşük düzey ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayısının 0.30-0.00 arasında olması düşük düzeyde ilişki göstermektedir (Büyüköztürk, 2010). Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek düzeyinin duygusal emek alt boyut düzeyleri üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Örgütsel Destek Düzeyinin Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız D.	Bağımlı D.	R2	Düzeltilmiş R2	F	p	Beta	B	t
Örgütsel Destek	Yüzeysel Rol Yapma	.010	.007	4.037	.045	-.100	-.030	-2.009
Örgütsel Destek	Doğal Davranışlar	.010	.007	3.872	.050	.098	.009	1.968
Öğretimsel Destek	Yüzeysel Rol Yapma	.013	.010	5.175	.023	-.113	-.115	-2.275
Yönetimsel Destek	Yüzeysel Rol Yapma	.013	.010	5.138	.024	-.112	-.083	-2.267
Yönetimsel Destek	Doğal Davranışlar	.013	.011	5.318	.022	.114	.025	2.306

$p < .05$

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek düzeylerinin yüzeysel rol yapma ( $F=4.037$   $p < .05$ ), doğal davranışlar ( $F=3.872$   $p < .05$ ), öğretimsel destek düzeylerinin yüzeysel rol yapma ( $F=5.175$   $p < .05$ ), yönetimsel destek düzeylerinin, yüzeysel rol yapma ( $F=5.138$   $p < .05$ ), doğal davranışlar sergileme ( $F=5.318$   $p < .05$ ) düzeylerini etkileme durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel destek düzeylerine ilişkin algıları yüzeysel rol yapmaya ilişkin davranışlarının % 0.7'sini ( $R^2=.007$ ), doğal davranışlar sergilemeye ilişkin davranışlarının da % 0.7'sini ( $R^2=.007$ ) açıklamaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin öğretimsel destek

düzeylelerine ilişkin algıları yüzeysel rol yapmaya ilişkin davranışlarının % 1'ini ( $R^2=.010$ ) açıklamaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin yönetsel destek düzeylerine ilişkin algıları yüzeysel rol yapmaya ilişkin davranışlarının % 1'ini ( $R^2=.010$ ), doğal davranışlar sergilemeye ilişkin davranışlarının % 1.1'ini ( $R^2=.011$ ) açıklamaktadır.

### Tartışma Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek düzeylerinin orta düzey olduğu, örgütsel destek düzeylerinin ise kısmen yüksek olduğu, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel destek ve yüzeysel rol yapma, öğretimsel destek ve yüzeysel rol yapma, yönetsel destek ve yüzeysel rol yapma arasında negatif yönde düşük düzey bir ilişki olduğu, örgütsel destek ve doğal davranışlar, yönetsel destek ve doğal davranışlar arasında pozitif yönde düşük düzey ilişki olduğu bulgulanmıştır. Benzer şekilde diğer araştırmalarda algılanan örgütsel destek ile yüzeysel rol yapma davranışı arasında negatif yönde, derinlemesine rol yapma ve samimi duyguları sergileme davranışları arasında ise pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur (Gülaydın ve Aytaş, 2020; Kaçamak ve Kocabaş, 2019; Nalçacıgil, 2023; Oktuğ, 2013; Özer, 2019).

Öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek düzeylerinin cinsiyet, görev yapılan okul türü, görev (öğretmen, müdür ve müdür yardımcısı), mesleki kıdem ve eğitim durumlarına göre anlamlı olarak farklılaştığı ancak alınan ödül sayısına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel destek düzeylerinin göreve ve alınan ödül sayısına göre anlamlı olarak farklılaştığı ancak cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem ve eğitim durumuna göre ise farklılaşmadığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin ve yöneticilerin duygusal emek düzeylerinin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarında duygusal emek düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunda ilköğretim görev yapan öğretmen ve yöneticilerin ortaokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin duygusal emek düzeyinin müdür yardımcılarında ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu, müdürlerin ve müdür yardımcılarının örgütsel destek, öğretimsel destek, yönetsel destek ve adalet düzeyinin öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü mesleki kıdemli olan yönetici ve öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin 6-10 yıl mesleki kıdemli olan yönetici ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lisans mezunu ve diğer yüksek lisans programlarından mezun olan yönetici ve öğretmenlerin derinden rol yapma boyutunda duygusal emek düzeyinin eğitim yönetimi yüksek lisanslı olan yönetici ve öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 7-10 ödüllü olan öğretmen ve yöneticilerin 1-3 ödüllü olan ve hiç ödüllü olmayan öğretmen ve yöneticilere göre örgütsel destek, yönetsel destek, adalet düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal davranışlar ile ilgili davranışlarının yordanmasında örgütsel destek, öğretimsel destek, yönetsel destek düşük düzey bir etkiye sahiptir. Öte yandan Kaçamak ve Kocabaş (2019) tarafından yapılan çalışmada ise duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarıyla ilgili örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü devlet okullarındaki öğretmenlerde orta düzeyde, özel okullardaki öğretmenlerde ise zayıf düzey etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş yaşamında bireyleri yüzeysel davranışa yönelten etkenlerin belirlenip çözüme yönelik kurumsal stratejiler oluşturulmalı, çalışanlar arasında duygusal emek konusunda farkındalığı artırıcı çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bunun yanında örgütün üstü düzey yöneticileri örgütsel destek mekanizmalarını etkili şekilde kullanabilecek stratejiler geliştirerek örgütsel desteğin iş performansına etkisi üzerine kurumsal bazda araştırmalar yapmalıdırlar. Öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeyleri branş, kamu okulları-özel okullar, okulun bulunduğu bölge, il gibi değişkenleri dikkate alınarak farklı araştırma desenlenebilir. Ayrıca öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel destek düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, işe bağlılık, işe geç kalma, işten ayrılma, iş yavaşlatma veya ağırlaştırma, tükenmişlik, motivasyon, özyeterlilik, iş ve aile yaşamındaki çatışmalar, iş arkadaşlarının desteği, veli desteği ya da katılımı kavramlarıyla birlikte inceleneceği araştırmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: An empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik/Technical Gazette*, 21(3), 623-629.
- Alparslan, A., M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: İş tatmini mi işyerinde mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Ashforth, B., E., & Humphrey, R., H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. <https://doi.org/10.2307/258824>.
- Aslan, Y. (2023). Örgütlerde Duygusal Emek. M. Seyhan (Ed.), *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar* içinde (s. 49-69). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub66>.
- Aslan, H., & Mert, İ., S. (2019). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 11(18), 1736-1772-<https://doi.org/10.26466/opus.544850>.
- Bağcı, Z., & Bursalı, Y., M. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Baridam, L. Q., & Oburu, C., E. (2020). Examining the concept of emotional labour in relation to employee performance. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(2), 240-248.
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Boz D. (2021). Duygusal emeğin iş ve işletme performansına etkisi: Kütahya ili örneği. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi (IJAR)*, 6(12), 125-138.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık.
- Demirel, Z., H. (2022). Duygusal emek algısının iş performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 266-283. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1379>.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Diefendorff, J. M., Croyle, M., H., & Grosserand, R., H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Doğan, E., & Özer, E., K. (2021). Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 773-795. <https://doi.org/10.11616/asbi.955961>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Erkol, H. (2022). *Eğitim Örgütlerinde Duygu Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Eş, A., Mutlu, H., T., Zholdybekova, B., & Akçakale, C., Ş. (2023). Üniversite çalışanlarının algıladığı örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kazakistan örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 732-750. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1615>.
- Grandey A., A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.95>.
- Gülaydın, M., & Aytas, G. (2020). Algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3433-3450. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1050>.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), 167-184.
- Hinschberger, M., D. (2009). *The effects of organizational rewards, perceived supervisor support, and procedural fairness on employee attitudes and customer service outcomes* [Unpublished master's thesis, The University of Wisconsin Oshkosh].
- Hochschild, A., R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- İpçioğlu, İ., & Bayram, P. (2022). Banka Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Üzerine Nitel Bir Çalışma. Z. Karacagil (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar 11* içinde (s.1078-1094). Bilgin Kültür Sanat Yayınları.
- Kaçamak, N., & Kocabaş, İ. (2019). Devlet ve özel okul öğretmenlerinin duygusal emek ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin karşılaştırılması. *Yıldız Journal of Educational Research*, 4 (1), 58-84.



- Kaur, S., & Luxmi, M. (2013). Does emotional labour influence burnout? *International Journal of Management & Information Technology*, 6(2), 784–793.
- Kaya, U., & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kaymakçı, G., & Aybar, M., A. (2023). Özel yetenekli öğrencilerin duygusal tepkisellik, öz-yeterlik ve psikolojik kırılma durumlarının incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (57), 2153-2175.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Mann, S. (1997). Emotional labour in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (1), 4-12. <http://dx.doi.org/10.1108/01437739710156231>.
- Mishra, S., K. (2006). *What emotional labour is: A review of literature* (IIMA Working Papers WP2006-12-05). Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department.
- Mohamed, S. D. A., & Ali, M. (2015). The influence of perceived organizational support on employees' job performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1-6.
- Morris, J., A., & Feldman, D., C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. <https://doi.org/10.2307/259161>.
- Nalçacıgil, E. (2023). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi: Sivil havacılık kabin memurları örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 391-410. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1269425>.
- Naqvi, F. (2012). Emotional labor in the education industry. *Management & Change*, 16 (1&2), 83-100.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijün biçimlendirici etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (46), 370-381.
- Örücü, E., Hasırcı, I., & Öziş, F. (2022). Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir Alan Araştırması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(2), 1239-1252. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.983796>.
- Ötken, A. (2015). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel adaletin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Özer, H., G. (2019). *Algılanan örgütsel destek ve duygusal emek arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi].
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(18), 113–130.
- Özyılmaz-Misican, D., & Türkoğlu, N. (2019). Psikolojik sermayenin duygusal emek üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 173-188. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.591>.
- Paksoy, H., M., & Özbezek, B., D. (2020). Örgütsel Davranış: Kavram ve Kuramlar. İ. Balkan (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (s. 3-27). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Polatkan, N., N. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi].
- Ramachandran D., Sudish, R., C., & Bansal, S. (2023). Qualitative review on emotions in workplace: A new challenge for managers. *International Journal Life Science and Pharma Research*.13(4), 32-44. <http://dx.doi.org/10.22376/ijlpr.2023.13.4.SP6.L32-44>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Soares, A. (2003). Tears at work: Gender, interaction, and emotional labour. *Just Labour*, 2, 36-44. <https://doi.org/10.25071/1705-1436.174>.
- Taşdemir, D. D., Çekmecelioğlu-Gündüz, H. & Yıkılmaz, İ. (2019). Çok kültürlü ortamda çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin duygusal emek gösterimlerine etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 12(18), 719-740. <https://doi.org/10.26466/opus.584460>.
- Tekin, Ç., İ. (2021). Duygusal Emek. M. Ak (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* içinde (s.35-54). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Terzi, A., R. (2005). İletişim ve Sosyal Etkileşim. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* içinde (s. 279-301). Pegem A Yayıncılık.
- Thomas, E. (2022). *The emotional labor of special educators: A mixed methods study* [Unpublished doctoral dissertation, West Chester University].
- Tsang, K., K. (2011). Emotional labor of teaching. *Educational Research*, 2(8), 1312-1316.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Usta, I., & Akova, O. (2015). Örgütlerde Duygusal Emek. D. Küçükaltan, Ş. A. Tükel Türk & G. Ç. Gürkan (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s. 33-53). Detay Yayıncılık.
- Üren, S. G., & Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501. <https://doi.org/10.3233/HSM-200937>.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yuvka, A., & Gül, İ. (2022). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61, 75-97.
- Zapf, D. (2022). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7).

## EXTENDED SUMMARY

The ability of organizations to manage human resources well depends primarily on understanding their feelings and thoughts based on the idea that employees are not machines, determining their basic needs and ensuring their motivation by taking into account the happiness and well-being of the employees, developing their belonging with the support provided by the organization to the employee, thus having the instruments that will help the organization achieve its goals and objectives and being able to use these instruments effectively. The organization should also support employees by creating a socio-psychological environment in which they can act comfortably, in addition to increasing their motivation qualitatively and work-oriented (Eş, Mutlu, Zholdybekova, & Akçakale, 2023).

Hochschild (2012: p.9) states that it is a reality of post-industrial societies that individuals now talk and interact with other individuals instead of interacting with a machine. When the characteristics of effective organizations are examined, it is observed that communication and interaction have an important place (Terzi, 2005: p.281). Wherever there is interaction and communication, it is an inevitable fact that emotions accompany them. In this respect, the behavioral patterns of organizational employees, which are formed by their interaction and communication with each other, are shaped under the influence of emotions. Emotions, which are an integral part of human life, have a significant share in the success of organizations and have become an important instrument in providing competitive advantage (Usta & Akova, 2015: p.35). Individuals who can manage their emotions become more compatible with both the society they live in and the organization they belong to. In order to manage emotions, the individual must first be aware of his/her own emotions. The stages of emotion management are summarized in three stages by Erkol (2022: p.32) as being aware of one's emotions, cognitively evaluating these emotions and transforming them into behaviors.

Although three dimensions of emotional labor are generally mentioned in the literature, it is stated that these dimensions are superficial role-playing behavior, deep role-playing behavior and sincere (natural) behaviors (Ashforth & Humphrey, 1993, Aslan, 2023: p.56; Hochschild, 2012: p.33; Özyılmaz-Misican & Türkoğlu, 2019; Usta & Akova, 2015). Superficial behavior involves the simulation of emotions that are not normally felt through the careful presentation of verbal or non-verbal cues such as body language, facial expression, voices, tone of voice, and can be defined as a conscious and careful role-playing behavior by controlling the employee's real emotions. The main purpose is to display the positive emotions, attitudes and behaviors that the organization expects from the employee. Superficial role-playing behavior is when the emotion felt and the emotion shown are different from each other and are simply reflected to the customer (Ashforth & Humphrey, 1993; Aslan, 2023: p.56; Hochschild, 2012: p.33; Yang & Chen, 2021).

Deep role-playing behavior is defined by Aslan (2023) as the employee seeing the behavior expected of him/her as an obligation and making great efforts to feel these emotions in real terms. The sincere (natural) behavior dimension is considered as the reflection or expression of the emotions that the employee really feels (Usta & Akova, 2015). Ashforth and Humphrey (1993) stated that employees often do not make an effort for the emergence of the emotions and behaviors expected from them, and in some cases, the emotions and behaviors of the employee may be the same as the emotions and behaviors they actually feel. In summary, sincere behavior is defined as the employee's reflection of the emotions and behaviors that he/she really feels without assuming any role, without forcing himself/herself and as he/she comes from within.

Organizational support, in the closest sense, is the perception of support that employees have for the organization they work for, and when examining perceived organizational support, the personal and subjective aspects of perception should be constantly taken into consideration (İpçioğlu & Bayram, 2022). According to Özdevecioğlu (2003), perceived organizational support is when employees feel safe in the organization and are aware of the power and support of the organization behind them. In the context of organizational support, it can be said that employees who are respected in the organization where they work, whose ideas are valued,

individual differences are treated with respect and who believe in justice within the organization feel better mentally with the positive judgments they develop, work more efficiently and their belonging to the organization increases (Ötken, 2015; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Turunç & Çelik, 2010; Yuvka & Gül, 2022).

Educational organizations differ significantly from other organizations in terms of purpose, structure, process and climate dimensions (Derinbay, 2011). Especially in educational institutions, which are organizations where emotions are intense, there is a need for initiatives that will meet the wishes and expectations of teachers and strengthen their organizational commitment and belonging with the organizational support they perceive. Valuing employees' opinions, providing a peaceful and comfortable working environment, improving working conditions, listening to complaints and trying to find solutions, dealing with employees' problems one-on-one, appreciating and rewarding successes, which are among the most important elements of organizational support, are among the behaviors that should be exhibited by educational administrators.

The research is a descriptive research in survey model, quantitative research design. The population of the study consists of 41,638 teachers and 2997 administrators working in public schools in Bursa province according to 2022-2023 statistics. According to the Theoretical Sample Sizes Table, when the population size is 50,000, it is recommended that the sample size should be at least 381 with a sampling error of .05 (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004). In the sample selection, simple random sampling method, which is one of the non-probability sampling methods, and voluntariness for the participants were taken as a basis, and 405 teachers and administrators working in Bursa participated in the study.

According to the results obtained from the study, it was concluded that teachers' and administrators' emotional labor levels were moderate, organizational support levels were partially high, and there was no significant relationship between teachers' and administrators' emotional labor and organizational support levels. It was found that there was a negative low-level relationship between organizational support and surface acting, instructional support and surface acting, managerial support and surface acting, and a positive low-level relationship between organizational support and natural behaviors, managerial support and natural behaviors.

Emotional labor levels of teachers and administrators differed significantly according to gender, school type, position (teacher, principal and assistant principal), professional seniority and educational status, but not according to the number of awards received. It was seen that the organizational support levels of teachers and administrators differed significantly according to the task and the number of awards received, but not according to gender, school type, professional seniority and educational status. It was concluded that the emotional labor levels of male teachers and administrators were higher than those of females in the superficial role-playing and deep role-playing sub-dimensions of emotional labor. In the superficial role-playing sub-dimension of emotional labor, it was found that teachers and administrators working in primary schools were higher than teachers and administrators working in secondary schools.

It was concluded that the level of emotional labor of school principals was higher than that of assistant principals and teachers, and the level of organizational support, instructional support, administrative support and justice of principals and assistant principals was higher than that of teachers. It was concluded that the level of emotional labor of managers and teachers with 21-25 years and 26 years or more of professional seniority was higher than that of managers and teachers with 6-10 years of professional seniority. It was concluded that the level of emotional labor in the deep role-playing dimension of administrators and teachers with bachelor's degree and other master's degree programs was higher than that of administrators and teachers with master's degree in educational administration. It was concluded that teachers and administrators with 7-10 awards had higher levels of organizational support, managerial support, and justice than teachers and administrators with 1-3 awards and no awards. Organizational support, instructional support, administrative support have a low level effect on the prediction of teachers' and administrators' behaviors related to superficial role-playing, deep role-playing and natural behaviors.

The factors that lead individuals to superficial behavior in business life should be determined and corporate strategies should be created for solution, and studies should be carried out to raise awareness among employees about emotional labor. In addition, senior managers of the organization should develop strategies that can effectively use organizational support mechanisms and conduct institutional-based research on the effect of organizational support on job performance. Different researches can be designed by taking into account variables such as teachers' emotional labor and organizational support levels, branch, public schools-private schools, region and province where the school is located. In addition, research can be conducted to examine teachers' emotional labor and organizational support levels together with the concepts of organizational citizenship, job satisfaction, job commitment, tardiness, turnover, slowing down or slowing down work, burnout, motivation, self-efficacy, conflicts in work and family life, support of colleagues, support or participation of parents.